102-00987/

Strategic Thinking

A Discussion Paper

April 27, 1999

Prepared for the Research Directorate,
Policy, Research and Communications Branch,
Public Service Commission of Canada
by Eton Lawrence[1]
Personnel Development and Resourcing Group

Table of Contents

---

[1] The views expressed in this document are those of the author and do not necessarily reflect those of the Public Service Commission of Canada

1. Executive Summary
2. What is Strategic Thinking?
3. The Liedtka Model of the Elements of Strategic Thinking
4. Is Strategic Thinking Compatible With Strategic Planning?
5. Conclusion
6. References

> ***"Without achieving the kind of detailed understanding of strategic thinking that we have today of strategic planning, we risk introducing yet another appealing concept to the strategy lexicon that has little relevance to practising managers"*** (Liedtka, 1998).

Executive Summary

The purpose of this paper is to clarify some of the salient issues surrounding the concept of strategic thinking. For example, what is strategic thinking? How do we recognize it? Is it different from strategic planning? If so, is it a replacement for strategic planning? Can strategic thinking and strategic planning be accommodated within the same strategic management regime?

Current research suggests that strategic planning and strategic thinking are different sides of the same coin and each one on its own is necessary, but not sufficient for an efficient strategic management framework. Therefore, strategic thinking and planning must work hand-in-hand in order to reap maximum benefit.

What is Strategic Thinking?

There is a lack of clear understanding of just what is meant by the term strategic thinking and this, in turn, has lead to considerable confusion in the strategic management arena. Thus there exists a clear need to precisely define strategic thinking so that this management paradigm can be objectively embraced and appropriately situated within the strategic management context (Liedtka, 1998).

Some authors, Ian Wilson (1994) for one, have suggested that strategic thinking is merely *thinking about* strategy. According to him, "The need for strategic thinking has never been greater . . . This means continuing improvement (in strategic planning) has profoundly changed the character of strategic planning so that it is now more appropriate to refer to it as strategic management or strategic thinking." This attempt to define strategic thinking as some kind of new and improved version of strategic planning leads to considerable confusion in attempting to elucidate the full implications of strategic thinking in its purest sense.

Henry Mintzberg (1994), one of the leading authorities in the area of strategic management, by contrast, clearly emphasizes that strategic thinking is not merely "alternative nomenclature for everything falling under the umbrella of strategic management". It is a particular *way* of thinking with specific and clearly discernible characteristics. In explaining the difference between strategic planning and strategic thinking, Mintzberg argues that strategic planning is the systematic programming of pre-identified strategies from which an action plan is developed. Strategic thinking, on the other hand, is a synthesizing process utilizing intuition and creativity whose outcome is "an integrated perspective of the enterprise." The problem, as he sees it, is that traditional planning approaches tend to undermine, rather than appropriately

integrate, strategic thinking and this tends to impair successful organizational adaptation.

These sentiments are echoed by two other leading theorists in the field, Prahalad and Hamel (1989), who describe traditional approaches to planning as "form filling." They refer to strategic thinking as "crafting strategic architecture" but emphasize Mintzberg's general themes of creativity, exploration, and understanding discontinuities.

For Ralph Stacey (1992), strategic thinking is "... using analogies and qualitative similarities to develop creative new ideas ... (and) designing actions on the basis of new learning." This differs from strategic planning which focuses on following pre-programmed rules. Raimond (1996) follows a similar line of reasoning by dividing strategic thinking into two modes: "strategy as intelligent machine" (a data-driven, information processing approach) and "strategy as creative imagination." The former would be what we would generally consider strategic planning, while the latter would be strategic thinking. This dichotomy between the creative versus the analytic is pervasive in the discussions on the subject of strategic thinking and strategic planning.

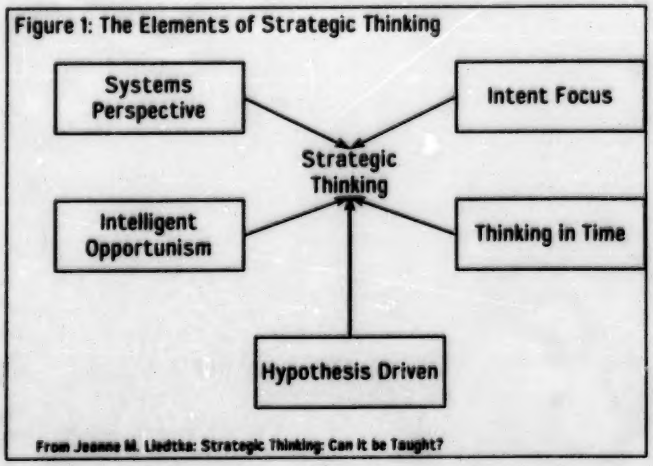
In general then, it can be argued that strategic thinking involves thinking and acting within a certain set of assumptions and potential action alternatives as well as challenging existing assumptions and action alternatives, potentially leading to new and more appropriate ones.

The Liedtka Model of the Elements of Strategic Thinking

Following the Mintzberg model, Liedtka (1998) developed a model which defines strategic thinking as a particular *way* of thinking, with very specific and clearly identifiable characteristics. Figure 1 illustrates the five elements of strategic thinking.

The first element is a ***systems perspective.*** A strategic thinker has a mental model of the complete system of value creation from beginning to end, and understands the interdependencies within the chain. Peter Senge (1990) also stresses the significance of mental models in influencing our behaviour. According to him:

Figure 1: The Elements of Strategic Thinking



From Jeanne M. Liedtka: Strategic Thinking: Can It be Taught?

> New insights fail to get put into practice because they conflict with deeply held internal images of how the world works, images that limit us to familiar ways of thinking and acting. That is why the discipline of managing mental models - surfacing, testing, and improving our internal pictures of how the world works - promises to be a major breakthrough . . .

The mental model of how the world works must incorporate an understanding of both the external and internal context of the organization. According to James Moore (1993) these mental models must lead to the perception of a business in a context larger than that of the industry in order to facilitate innovation. As he puts it:

> I suggest that a company be viewed not as a member of a single industry but as part of a *business ecosystem* that crosses a variety of industries. In a business ecosystem, companies co-evolve capabilities around a new innovation: they work co-operatively and competitively to support new products, satisfy customer needs, and eventually incorporate the next round of innovations.

Thus the ability to manage in these converging arenas requires that we think strategically about the alliances we make within these competing networks and how we position ourselves within this ecosystem.

In addition to understanding the external business ecosystem in which a firm operates, strategic thinkers must also appreciate the inter-relationships among the individual internal parts that, together, constitute the whole, as well as the fact that the whole is greater than the sum of its parts.

Senge (1990) uses the term *systems thinking* to describe the same phenomenon, and suggests that it is arguably the most critical of the five disciplines of the learning organization. He advocates that systems thinking is what makes all other types of learning work in harmony and points out that a fundamental problem for business organizations is the failure to see problems as elements of systems failures because *"most of an organization's problems are not unique errors but systems issues."*

The systems perspective enables individuals to clarify their role within the larger system and the impact of their behaviour on other parts of the system, as well as on the final outcome. This approach addresses, therefore, not only the fit between the corporate, business, and functional levels of strategy, but very importantly, the person level. According to Liedtka (1998):

> It is impossible to optimize the outcome of the system for the end customer, without such understanding. The potential for damage wrought by well-intentioned but parochial managers optimizing their part of the system at the expense of the whole is substantial.

Thus, from a vertical perspective, strategic thinkers see the linkages in the system from multiple perspectives and understand the relationship among the corporate,

business, and functional levels of strategies to the external context, as well as to the personal daily choices they make. From a horizontal perspective, they also understand the connections across departments and functions, and between suppliers and buyers.

The second element of strategic thinking is that it is ***intent-focussed*** and intent-driven. Hamel and Prahalad (1994):

> Strategic intent is our term (that) implies a particular point of view about the long-term market or competitive position that a firm hopes to build over the coming decade or so. Hence, it conveys *a sense of direction.* A strategic intent is differentiated; it implies a competitively unique point of view about the future. It holds out to employees the promise of exploring new competitive territory. Hence, it conveys *a sense of discovery.* Strategic intent has an emotional edge to it; it is a goal that employees perceive as inherently worthwhile. Hence, it implies *a sense of destiny.* Direction, discovery, and destiny. These are the attributes of strategic intent.

Liedtka (1998) puts it this way:

> Strategic intent provides the focus that allows individuals within an organization to marshal and leverage their energy, to focus attention, to resist distraction, and to concentrate for as long as it takes to achieve a goal. In the disorienting swirl of change, such psychic energy may well be the most scarce resource an organization has, and only those who utilize it will succeed.

Therefore, strategic thinking is fundamentally concerned with, and driven by, the continuous shaping and re-shaping of intent.

The third element of strategic thinking is ***intelligent opportunism***. The essence of this notion is the idea of openness to new experience which allows one to take advantage of alternative strategies that may emerge as more relevant to a rapidly changing business environment. Mintzberg (1999) sees this approach as underscoring the difference between *emergent strategy* and *deliberate strategy.*

In practising intelligent opportunism, it is important that organizations seriously consider the input from lower level employees or more innovative employees who may be instrumental in embracing or identifying alternative strategies that may be more appropriate for the environment. For example, Intel's predominant role in the microprocessor industry was largely the result of a renegade band of scientists acting in defiance of senior management's stated strategic objectives. Given this, one can well imagine the loss to industry if the focus is only on rigidly defined and mandated top-down strategies to the exclusion of other emerging strategies and voices of dissent!

According to Hamel (1997):

> If you want to create a point of view about the future, if you want to create a meaningful strategy, you have to create in your company a hierarchy of imagination. And that means giving a disproportionate share of voice to the people who have until now been disenfranchised from the strategy making process. It means giving a disproportionate share of voice to the young people . . . (and) . . . to the geographic periphery of your organization - because, typically, the farther away you are from headquarters, the more creative people are: they don't have the dead hand of bureaucracy and orthodoxy on them. And it means giving a disproportionate share of voice to newcomers.

As well, Mintzberg (1999) feels it is very hard for a CEO or prospective CEO to say to a board, "Well, we are evolving our strategy. It's emerging." The board wants the strategy to be "nice and clear" as do the stock-market analysts, who are part of the same problem. But "nice and clear" often means:

> You've precluded 99 percent of the people in the organization from having an impact on strategy. . . And so a healthy strategy system in any company is one in which there's a tremendous amount of communication and interaction around ideas and possibilities - from the ground, from middle management, from senior management - weaving back and forth, in and out.

The fourth element of strategic thinking is referred to as ***thinking in time.*** According to Hamel and Prahalad (1994), strategy is not solely driven by the future, but by the gap between the current reality and the intent for the future. According to them:

> Strategic intent implies a sizeable stretch for an organization. Current capabilities and resources will not suffice. This forces the organization to be more inventive, to make the most of limited resources. Whereas the traditional view of strategy focuses on the degree of fit between existing resources and current opportunities, strategic intent creates an extreme misfit between resources and ambitions.

Thus, by connecting the past with the present and linking this to the future, strategic thinking is always "thinking in time."

Neustadt (1986) states that:

> Thinking in time (has) three components. One is recognition that the future has no place to come from but the past, hence the past has predictive value. Another is recognition that what matters for the

> future in the present is departures from the past, alterations, changes, which prospectively or actually divert familiar flows from accustomed channels . . . A third component is continuous comparison, an almost constant oscillation from the present to future to past and back, heedful of prospective change, concerned to expedite, limit, guide, counter, or accept it as the fruits of such comparison suggest.

In a nutshell, strategic thinking connects the past, present, and future and in this way uses both an institution's memory and its broad historical context as critical inputs into the creation of its future. This oscillation between the past, present, and future is essential for both strategy formulation and execution. Charles Handy (1994) feels we need both a sense of continuity with our past and a sense of direction for our future to maintain a feeling of control in the midst of change. From his perspective then, the real question is not what does the future we are trying to create look like, rather it is "having seen the future that we want to create, what must we keep from that past, lose from the past, and create in our present, to get there."

The fifth element of the strategic thinking recognizes the process as one that is ***hypothesis-driven***. Like the "scientific method" it embraces hypothesis generation and testing as core activities. According to Liedtka (1998) this approach is somewhat foreign to most managers:

> Yet in an environment of ever-increasing information availability and decreasing time to think, the ability to develop good hypotheses and test them efficiently is critical . . . the ability to work well with hypotheses is the core competence of the best strategy consulting firms.

Because strategic thinking is hypothesis-driven, it circumvents the analytical-intuitive dichotomy that has dominated much of the debate on the value of formal planning. Strategic thinking is both creative and critical, although accomplishing both types of thinking simultaneously is difficult, because of the requirement to suspend critical judgement in order to think more creatively.

Nonetheless, the scientific method is able to accommodates both creative and analytical thinking sequentially through its use of iterative cycles of hypothesis generating and testing. Hypothesis generation poses the creative question, " What if . . .?" Hypothesis testing follows up with the critical question, "If . . . then." and evaluates the data relevant to the analysis. Taken together and repeated longitudinally this process allows an organization to pose a variety of hypotheses, without sacrificing the ability to explore novel ideas and approaches. The effect is an organization that can transcend simplistic notions of cause and effect and pursue life-long learning.

Liedtka (1998) states that, "Taken together, these five elements describe a strategic thinker with a broad field view that sees the whole and the connections between its pieces, both across the four vertical levels of strategy and the horizontal elements of the end-to-end value system."

In summary, Leidtka (1998) states:

> The strategic thinker remains ever open to emerging opportunities, both in service to the defined intent and also in question as to the continuing appropriateness of that intent . . . Firms who succeed at embedding a capability for strategic thinking throughout their organizations will have created a new source of competitive advantage. Their whole (holistic) system perspective should allow them to redesign their processes for greater efficiency and effectiveness. Their intent-focus will make them more determined and less distracted than their rivals. Their ability to think in time will improve the quality of their decision-making and speed of implementation. A capacity for hypothesis generation and testing will incorporate both creative and critical thinking into their processes. Intelligent opportunism will make them more responsive to local opportunities.

The combined effects of these is the creation of a capacity for strategic thinking that meets what Day (1994) refers to as the three fundamental tests for a strategically valuable capability:

1. they create superior value for customers,
2. they are hard for competitors to imitate, and
3. they make the organization more adaptable to change.

Liedtka (1998) suggests that these three discrete, but inter-related elements, when taken together can lead to significant positive outcomes in organizations, provided there is the accompanying supportive strategic planning context to encourage and enable the implementation of the fruits of this type of thinking.

Is Strategic Thinking Compatible With Strategic Planning?

> ***"It all comes down to the ability to go up and down the ladder of abstraction, and being able to see both the big picture and the operational implications, which are signs of outstanding leaders and strategists"*** (Heracleos, 1998)

Traditional notions of strategic planning have come under severe attack by many in the business community. Strategic planning often takes an already agreed upon strategic direction and helps strategists decide how the organization is to be

configured and resources allocated to realize that direction. Because of this, one of the most common critiques of strategic planning is that it is overly concerned with extrapolation of the present and the past as opposed to focussing on how to reinvent the future (also referred to as "strategic intent" or "strategy as revolution" (Hamel and Prahalad, 1994). Fahey and Prusak (1998) for example, have identified this predisposition to focus on the past and the present rather than on the future as one of the eleven deadliest sins of knowledge management. Also by being too over-focussed on analysis and extrapolation rather than creativity and invention, strategic planning tends to create the illusion of certainty in a world where certainty is anything but guaranteed. Strategic planning is normally used to denote a programmatic, analytical thought process carried out within the parameters of what is to be achieved, but does not explicitly question those parameters, and is therefore, analogous to *single-loop learning*.

Figure 2: Strategic Thinking and Strategic Planning

Loizos Heracleous: Strategic Thinking or Strategic Planning

Strategic thinking, by contrast, refers to a creative, divergent thought process. It is a mode of strategy-making which is associated with re-inventing of the future, the creation of new competitive space as opposed to struggling over slow growth or shrinking markets, for example. A significant deviation from strategic planning, strategic thinking questions the strategic parameters themselves, and thus is analogous to *double-loop learning*. The elements of each strategic approach are summarized in Figure 2. According to Heracleos (1998):

> Discovering and committing to novel strategies which can re-write the rules of the competitive arena, necessitates relaxing or suspending at least part of the conventional wisdom and assumptions about the industry, the industry recipes, as well as one's psychological frames in which these recipes are represented, envisioning a number of possible futures, and challenging the existing operating assumptions in which current strategies are built.

This sharp dichotomy frequently established between the analytic aspects of strategy-making (strategic planning) and the creative aspects (strategic thinking) in the

literature leaves one with the impression that these two strategy-making approaches are incompatible with each other. However, to many of the leading theorists and practitioners, both are required in any thoughtful strategy-making process. For example, in as much as thinking about the future may be important, there can be little doubt that processes have to be put in place to enable managers to attend to strategic issues amidst the day-to-day crises. Therefore, we cannot merely abandon all attention to the process of strategy formulation. After all, the creative, ground-breaking strategies emerging from strategic thinking still have to be operationalized through convergent and analytical thought (strategic planning). At the same time, planning is vital but cannot, by itself, produce unique strategies that will challenge the industrial boundaries and redefine industries, unless it stimulates the creative mind set in the process, as is the case of using alternative scenarios for the future.

Thus, the essential point here is that strategic thinking and strategic planning are both necessary and none is adequate without the other, in an effective strategy-making regime. The real challenge is how to transform today's planning process in a way that incorporates, rather than undermines, strategy thinking.

According to Heracleos (1998):

> . . . strategic thinking and strategic planning are interrelated in a dialectical process, where both are necessary for effective strategic management, and each on its own is necessary but not sufficient. The tools that one uses at each stage of the strategic management process are not important in themselves but as the means of encouraging the creative and analytical mind set. There ideally needs to be a dialectical thought process of being able to diverge and then converge, being creative and then seeing the real-world implications, and being synthetic but also analytical.

Leidtka (1998) strongly supports this position and uses a model (shown in Figure 3) based on the disruption and creation of alignment to illustrate her point. According to her:

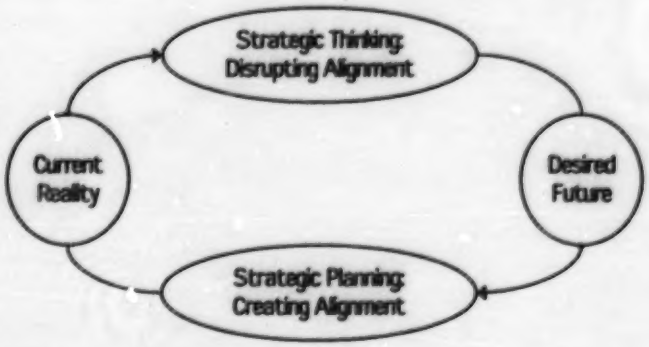
> A broadened view of the strategy-making process then, would incorporate both strategic thinking and strategic programming as related activities, each valuable in its own right in an ongoing process of creating and disrupting the alignment between an organization's present and its future.

In addition, Leidtka (1998) suggests that alignment, in this view, is both necessary and limiting. She points out that both academics and practitioners have embraced the McKinsey "7S Model" that aligns strategy, structure, systems, superordinate goals, staff, skills, and shared values, because it is well-recognized that purposeful, efficient organizational action cannot be taken if these factors work at cross-purposes with each other. Ironically, however, once aligned, these factors become a powerful impediment to change. If we then accept the growing warning that the "only sustainable source of competitive advantage is the ability to learn faster than your competition" the desire to develop a capacity for learning, for continuous

change, for flexibility and opportunism, begins to collide head-on with our desire to align the 7S's. The dilemma is that unaligned, these factors work at cross-purposes; aligned they drive out potentially needed change.

Therefore, according to Liedtka, an appropriately reconstituted strategy-making framework would build in the possibility of institutionalizing a process that continually examines the tension between the creation of the alignment necessary to support efficiency and effectiveness and the disruption of alignment necessary to foster change and adaptability. Strategic thinking, at its best, disrupts alignment by creating a gap in the minds of managers between today's reality and a more desirable future. This, in turn, opens the gap that is the driving force behind strategy-making aimed at change. Translating the strategic intent into new institutional behaviours, however, necessitates strategic programming (i.e., the realignment of structures, systems, processes, and skills around the new intent in a way that begins to close the gap that strategic thinking opened. Once closed, a new gap is opened in an iterative and ongoing cycle of strategic thinking and strategic programming. This broadened view of the strategy-making process is captured in Figure 3.

Figure 3: Strategic-Making as Creating and Disrupting Alignment



From Jeanne M. Liedtka: Linking Strategic Thinking with Strategic Planning

This notion is admirably summarized by Heracleos (1998):

> It all comes down to the ability to go up and down the ladder of abstraction, and being able to see both the big picture and the operational implications, which are signs of outstanding leaders and strategists.

Conclusion

Strategic thinking has been gaining increasing popularity in the literature on organizational planning. However, the lack of clear articulation as to the nature and implications of this concept has lead to considerable confusion. For example, strategic thinking has been presented as a somewhat higher order of strategic planning; as an alternative to strategic planning; and as an approach that is downright incompatible with strategic planning. Inadequate delineation of the precise characteristics of this concept has also impeded its implementation by practitioners and its further development by educators.

Careful review of the emerging body of thought on this subject, however, is that strategic thinking, properly defined, is not only critical to the survival of the organization in these times of rapid and accelerating change, but more importantly, can be effectively accommodated within a progressive strategy-making regime to support strategic planning. Therefore, what is being proposed in large measure in this paper is a dialectical framework within which strategic planning and strategic work in tandem, rather than one in which strategic planning impedes the flourishing of strategic thinking. Two different models have been presented to illustrate the feasibility of this proposition, with a view to assisting both the practising strategists as well as academics.

References

Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

Day, G. (1994) The capabilities of market-driven organizations, Journal of Marketing, October, pp. 37-52.

Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management, California Management Review , 40, (3), Spring.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategy intent, Harvard Business Review, May-June, 63-76.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. Boston: Harvard School Press.

Hamel, G. (1996). Strategy as revolution, Harvard Business Review, July-August, 69-82.

Hamel, G. in Gibson, Rowan, ed. (1997). Rethinking the future: business, principles, competition, control, leadership, markets and the world. London: Nicholas Brealey Publishing.

Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning, Long Range Planning, 31, (3), 481-487.

Liedtka, J. (1998). Strategic thinking; can it be taught?, Long Range Planning, 31, (1), 120-129.

Liedtka, J. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning, Strategy and Leadership, October, (1), 120-129.

Mintzberg, Henry (1994). The rise and fall of strategic planning. New York: The Free Press.

Mintzberg, Henry (1999). "Bees, flies, and CEOs; do we have too many bees making strategy and not enough flies?," Across The Board, January.

Moore, James (1993). Predators and prey: a new ecology of competition, Harvard Business Review, May/June, 76.

Neustadt, R., & May, E. (1986). Thinking in time: the uses of history for decision-makers. New York: Free Press, p.251.

Raimond, P. (1996). Two styles of foresight, Long Range Planning, April, pp 208-214.

Senge, P. (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency.

Senge, P. (1992). Mental models, Planning Review, Vol. 44, March - April, pp. 4-10.

Senge, P. (1997). Through the eye of the needle in Gibson, Rowan ed. (1997) Rethinking the future: business, principles, competition, control, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey Publishing, London.

Stacy, R. (1992). Managing the Unknowable, Jossey-Bass, San Francisco.

Wilson, Ian (1994) "Strategic Planning Isn't Dead - It Changed", Long Range Planning, 27 (4).

La réflexion stratégique

Document de travail

27 avril 1999

Préparé pour la Direction de la recherche
Direction générale des politiques, de la recherche et des communications
Commission de la fonction publique du Canada
par Eton Lawrence[1]
Groupe de perfectionnement et de renouvellement du personnel

---

[1] Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne correspondent pas nécessairement à celles de la Commission de la fonction publique du Canada

Table des matières

1. Sommaire
2. Qu'est-ce que la réflexion stratégique?
3. Le modèle de Liedtka des éléments de la réflexion stratégique
4. La réflexion stratégique est-elle compatible avec la planification stratégique?
5. Conclusion
6. Bibliographie

Si l'on n'arrive pas à une compréhension approfondie de la réflexion stratégique comme celle que nous avons aujourd'hui de la planification stratégique, nous risquons d'introduire dans le lexique de la stratégie une autre notion attrayante sans grande pertinence pour les gestionnaires. (Liedtka, 1998).

Résumé

L'objet du présent document est de préciser certains des points saillants entourant la notion de réflexion stratégique. Par exemple, qu'est-ce que la réflexion stratégique? Comment la reconnaître? Diffère-t-elle de la planification stratégique? Le cas échéant, remplace-t-elle la planification stratégique? Est-ce que la réflexion stratégique et la planification stratégique peuvent faire partie d'un même régime de gestion stratégique?

Les recherches actuelles révèlent que la planification stratégique et la réflexion stratégique forment les deux côtés de la médaille, chacune étant nécessaire en soi, mais insuffisante pour établir un cadre efficace de gestion stratégique. Par conséquent, la réflexion et la planification stratégiques doivent aller de pair pour fournir le plus d'avantages possible.

Qu'est-ce que la réflexion stratégique?

La notion de réflexion stratégique n'est pas très bien comprise, ce qui entraîne une très grande confusion dans le domaine de la gestion stratégique. Ainsi, on constate un besoin évident de définir avec précision la réflexion stratégique, afin que ce paradigme de gestion puisse être adopté objectivement et situé de manière appropriée dans le contexte de la gestion stratégique (Liedtka, 1998).

Certains auteurs, dont Ian Wilson (1994), pensent que la réflexion stratégique se résume à *réfléchir au sujet* de la stratégie. Selon lui, la nécessité de la réflexion stratégique n'a jamais été aussi grande... Cela signifie que l'amélioration continue (de la planification stratégique) a profondément modifié le caractère de la planification stratégique, de sorte qu'il devient maintenant mieux approprié de la désigner sous le vocable de gestion stratégique ou de réflexion stratégique. Cette tentative de définir la réflexion stratégique comme une sorte de version améliorée de la planification stratégique crée énormément de confusion lorsqu'on tente de préciser toute la portée de la réflexion stratégique dans son sens le plus absolu.

Au contraire, Henry Mintzberg (1994), qui fait autorité dans le domaine de la gestion stratégique, souligne clairement que la réflexion stratégique n'est pas simplement une autre façon de désigner tout ce qu'englobe la gestion stratégique. C'est une *façon* particulière de réfléchir, comportant des caractéristiques précises et très évidentes. En expliquant la différence entre planification stratégique et réflexion stratégique, Mintzberg affirme que la planification stratégique correspond à la programmation systématique de stratégies prédéterminées, à partir de laquelle un plan d'action peut être établi. La réflexion stratégique, par ailleurs, est un processus de synthèse qui a recours à l'intuition et à la créativité, et dont le résultat est une perspective intégrée de l'entreprise. Le

problème, comme il le signale, est que la planification traditionnelle tend à miner, plutôt qu'à intégrer de manière appropriée, la réflexion stratégique, ce qui a tendance à nuire à une adaptation fructueuse de l'organisation.

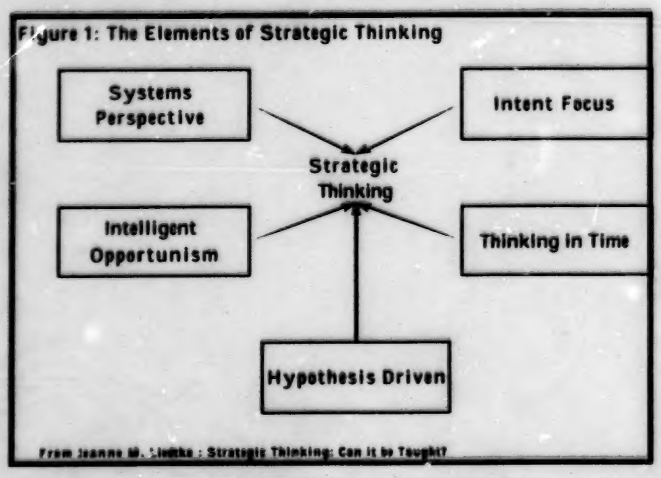
Ces sentiments sont partagés par deux autres théoriciens renommés dans ce domaine, Prahalad et Hamel (1989), qui décrivent les approches traditionnelles à la planification comme la simple capacité de remplir des formulaires. À leur avis, la réflexion stratégique est en quelque sorte le façonnement de l'architecture stratégique, mais ils insistent aussi sur les thèmes généraux de Mintzberg que sont la créativité, l'exploration et la discontinuité de la compréhension.

Pour Ralph Stacey (1992), la réflexion stratégique consiste à utiliser des analogies et des similitudes qualitatives afin d'élaborer de nouvelles idées créatives et de concevoir des interventions basées sur de nouveaux apprentissages. Elle est donc différente de la planification stratégique qui est axée sur des règles préprogrammées. Raimond (1996) adopte un raisonnement semblable, en divisant la réflexion stratégique en deux modes : la stratégie comme machine intelligente (approche du traitement de l'information guidée par les données) et la stratégie comme imagination créative. La première serait ce que nous considérons généralement comme la planification stratégique, tandis que la seconde correspondrait à la réflexion stratégique. La dichotomie entre le côté créatif et le côté analytique est évidente dans les discussions sur le sujet de la réflexion stratégique et de la planification stratégique.

En général, on peut donc conclure que la réflexion stratégique consiste à réfléchir et agir en fonction d'un certain nombre d'hypothèses et de possibilités d'intervention, de même qu'à remettre en question les hypothèses et les possibilités d'intervention existantes, ce qui pourrait mener à d'autres mieux appropriés.

Le modèle de Liedtka des éléments de la réflexion stratégique

À partir du modèle de Mintzberg, Liedtka (1998) a élaboré un modèle qui définit la réflexion stratégique comme un *mode* de pensée particulier, comportant des caractéristiques très précises et très évidentes. La figure 1 illustre les cinq éléments de la réflexion stratégique.



Le premier élément est la ***perspective systémique***. L'adepte de la réflexion stratégique se fait un modèle mental du système complet de création de valeurs, à partir du début jusqu'à la fin, et comprend les interrelations au fil de

la chaîne. Peter Senge (1990) souligne également l'importance des modèles mentaux pour influencer notre comportement. Selon lui :

> Les nouvelles connaissances ne sont pas mises en pratique parce qu'elles entrent en conflit avec des images intérieures profondément ancrées quant à la façon dont le monde fonctionne, des images qui nous limitent à des modes de réflexion et d'intervention connus. C'est pourquoi la discipline de la gestion des modèles mentaux - apparition, essai et amélioration de nos images intérieures du fonctionnement du monde - promet d'être une percée importante....

Le modèle mental du fonctionnement du monde doit englober une compréhension du contexte extérieur et intérieur de l'organisation. Selon James Moore (1993), ces modèles mentaux doivent mener à la perception d'une entreprise dans un contexte plus grand que celui de l'industrie, afin de faciliter l'innovation. Comme il le dit lui-même :

> Je propose de considérer l'entreprise non pas comme le membre d'une industrie unique, mais comme faisant partie d'un *écosystème commercial* qui englobe différentes industries. Dans un écosystème commercial, les entreprises évoluent en acquérant ensemble des capacités liées à une innovation : elles travaillent en coopération et de façon concurrente à soutenir de nouveaux produits, à satisfaire les besoins des clients et, en fin de compte, à intégrer les nouvelles innovations.

Ainsi, pour être en mesure de gérer dans ces secteurs convergents, nous devons réfléchir de manière stratégique aux alliances que nous concluons à l'intérieur de ces réseaux concurrentiels et à la façon de nous situer par rapport à l'écosystème.

Outre l'écosystème commercial extérieur dans lequel une entreprise fonctionne, les adeptes de la réflexion stratégique doivent aussi comprendre les interrelations des parties internes qui, réunies, forment l'ensemble, ainsi que le fait que l'ensemble est plus grand que la somme de ses parties.

Senge (1990) utilise l'expression *pensée systémique* pour décrire le même phénomène et considère qu'il s'agit probablement de la plus importante des cinq disciplines de l'organisation intelligente. Selon lui, la pensée systémique est celle qui fait en sorte que tous les autres travaux d'apprentissage sont en harmonie et un des problèmes fondamentaux des organisations commerciales est l'incapacité de considérer les problèmes comme des éléments de l'échec du système parce que *la plupart des problèmes des organisations ne sont pas des erreurs uniques, mais des problèmes systémiques.*

La perspective systémique permet à la personne de préciser son rôle dans l'ensemble du système, ainsi que les effets de son comportement sur d'autres parties du système, ainsi que sur les résultats finals. Cette démarche vise, par conséquent, non seulement l'interrelation entre les niveaux de stratégie organisationnel, commercial et fonctionnel, mais surtout le niveau personnel. Selon Liedtka (1998) :

> Il est impossible d'optimiser les résultats du système pour le client final,

> sans une telle compréhension. Les dommages que risquent d'entraîner des gestionnaires bien intentionnés mais à l'esprit étroit en optimisant leur partie du système aux dépens de l'ensemble sont substantiels.

Ainsi, d'un point de vue vertical, les adeptes de la réflexion stratégique voient les liens à l'intérieur du système sous des angles multiples et comprennent les liens entre les niveaux de stratégie organisationnel, commercial et fonctionnel et le contexte extérieur, ainsi qu'avec les choix quotidiens personnels qu'ils font. D'un point de vue horizontal, ils comprennent aussi les liens entre ministères et fonctions, et entre fournisseurs et acheteurs.

Le deuxième élément de la réflexion stratégique est qu'elle est ***axée sur l'intention*** et guidée par l'intention. Hamel et Prahalad (1994) :

> L'intention stratégique est une expression que nous avons choisie qui suppose un point de vue particulier au sujet de la position qu'une entreprise espère atteindre à long terme, sur le marché ou par rapport à la concurrence, en une dizaine d'années environ. Ainsi, elle confère un *sens d'orientation.* L'intention stratégique se distingue par le point de vue concurrentiel unique qu'elle donne de l'avenir. Elle offre aux employés la promesse de l'exploration d'un nouveau territoire concurrentiel. Ainsi, elle confère un *sens de la découverte.* L'intention stratégique a aussi un côté émotionnel; c'est un but que l'employé perçoit comme étant valable. Elle suppose donc un *sens de la destinée.* La direction, la découverte et la destinée. Ce sont les attributs de l'intention stratégique.

Liedtka (1998) l'explique ainsi :

> L'intention stratégique donne une orientation qui permet aux membres d'une organisation de rassembler et de mettre à profit leurs énergies, d'axer leur attention, de résister à la distraction et de se concentrer aussi longtemps qu'il le faut pour atteindre un objectif. Dans le tourbillon désorientant du changement, cette énergie psychique est parfois la ressource la plus rare dont disposent les organisations et seules celles qui l'utilisent pourront réussir.

Par conséquent, la réflexion stratégique est fondamentalement préoccupée et stimulée par la capacité continue de modeler et de remodeler l'intention.

Le troisième élément de la réflexion stratégique est ***l'opportunisme intelligent.*** L'essence même de cette notion est l'idée d'ouverture à une nouvelle expérience qui permet de tirer parti des autres stratégies qui pourraient apparaître comme étant plus pertinentes dans un milieu commercial changeant. Mintzberg (1999) voit cette approche comme un moyen de souligner la différence entre *stratégie émergente* et *stratégie délibérée.*

Toute organisation qui désire pratiquer l'opportunisme intelligent, doit considérer

sérieusement l'apport des employés subalternes ou des employés innovateurs qui peuvent contribuer à l'adoption ou à la détermination des nouvelles stratégies qui seraient plus appropriées pour l'environnement. Par exemple, le rôle prédominant d'Intel dans le monde des microprocesseurs a été en grande partie le résultat des activités d'une bande de renégats qui ont défié les objectifs stratégiques établis de la haute direction. Ceci dit, on peut bien imaginer la perte pour l'industrie si l'accent est mis uniquement sur des stratégies descendantes rigides et autorisées à l'exclusion de toute autre nouvelle stratégie et des opinions dissidentes!

Selon Hamel (1997) :

> Si vous voulez créer un point de vue à propos de l'avenir, si vous voulez créer une stratégie valable, vous devez susciter au sein de votre entreprise une hiérarchie de l'imagination. Cela signifie donner une part disproportionnée des voix au chapitre aux personnes qui, jusqu'alors, étaient totalement dissociées du processus d'établissement de stratégies. Cela signifie donner une part disproportionnée des voix au chapitre aux jeunes et aux groupes de la périphérie géographique de votre organisation - parce que, généralement, plus vous vous éloignez du siège social, plus les gens sont créatifs : ils ne sont pas aussi fermement assujettis à la bureaucratie et au côté orthodoxe de l'administration. Et cela signifie aussi donner une part disproportionnée des voix au chapitre aux nouveaux venus.

De même, Mintzberg (1999) croit qu'il est très difficile pour un PDG ou un futur PDG de dire à son conseil d'administration : « Eh bien, notre stratégie évolue. Elle est en préparation. » Le conseil veut une stratégie claire et précise, tout comme les analystes des marchés boursiers, qui contribuent au même problème. Mais « claire et précise » signifie souvent :

> Vous avez privé 99 p. 100 des gens de l'organisation de la capacité d'avoir d'influer sur la stratégie... Ainsi, un système de stratégie sain dans n'importe quelle entreprise comporte une quantité importante de communications et d'interactions à propos des idées et des possibilités - à partir du bas, de la haute direction, de la gestion intermédiaire - tout cela dans un sens et dans l'autre, vers l'intérieur et vers l'extérieur.

Le cinquième élément de la réflexion stratégique est celui qu'on appelle la ***réflexion dans le temps***. Selon Hamel et Prahalad (1994), la stratégie n'est pas seulement stimulée par l'avenir, mais aussi par l'écart entre la réalité actuelle et l'intention de l'avenir. Selon eux :

> L'intention stratégique suppose un pas important pour l'organisation. Les capacités actuelles des ressources ne sont pas suffisantes, ce qui oblige l'organisation à devenir plus inventive, à tirer le meilleur parti possible de ressources limitées. Tandis que la perspective traditionnelle de la stratégie est orientée vers la coordination des ressources existantes avec les

> perspectives actuelles, l'intention stratégique crée un écart extrême entre les ressources et les ambitions.

Ainsi, en reliant le passé avec le présent et en faisant un lien avec l'avenir, la réflexion stratégique est toujours une « réflexion dans le temps ».

Neustadt (1986) précise ce qui suit :

> La réflexion dans le temps comporte trois éléments. L'un est la reconnaissance du fait que l'avenir ne peut venir que du passé; donc le passé a une certaine valeur de prédiction. Le second est la reconnaissance de ce qui est important pour l'avenir en ce moment est l'écart par rapport au passé, les modifications, les changements qui sont susceptibles de faire dévier ou qui font réellement dévier des voies habituelles les processus familiers... Le troisième élément est une comparaison continue, une oscillation presque constante entre le présent et l'avenir, entre le présent et le passé pour revenir de nouveau au présent, à l'affût des changements prospectifs, cherchant à les accélérer, à les limiter, à les guider, à les contrecarrer ou à les accepter comme l'exigent les résultats d'une telle comparaison.

Sommairement, la réflexion stratégique établit le lien entre le passé, le présent et l'avenir et, ainsi, fait appel à la fois à la mémoire institutionnelle et à son vaste contexte historique comme éléments critiques de la création de l'avenir. Cette oscillation entre le passé, le présent et l'avenir est essentielle à la formulation de la stratégie et à son exécution. Charles Handy (1994) croit que nous avons besoin à la fois d'un sentiment de continuité par rapport au passé et d'un sens de l'orientation par rapport à l'avenir afin de maintenir une impression de maîtrise au milieu du changement. De ce point de vue, la véritable question à poser n'est pas à quoi ressemblera l'avenir que nous tentons de créer, mais plutôt, ayant considéré l'avenir que nous voulons créer, que devons-nous conserver du passé, laisser de côté et créer dans le présent, pour y arriver.

Le cinquième élément de la réflexion stratégique reconnaît que ***les hypothèses sont l'élément moteur des processus***. Tout comme la « méthode scientifique », ses activités principales comportent la formulation d'hypothèses et la réalisation d'essais. Selon Liedtka (1998), cette approche est assez étrangère à la plupart des gestionnaires :

> Pourtant, dans un environnement où la disponibilité de l'information est de plus en plus grande et où le temps de réflexion est de plus en plus restreint, la capacité d'élaborer de bonnes hypothèses et de les évaluer avec efficacité est cruciale... la capacité de bien travailler avec des hypothèses est la compétence primordiale des meilleures entreprises de consultation en stratégie.

Étant donné que la réflexion stratégique est axée sur les hypothèses, elle se soustrait à la dichotomie intuition-analyse qui a dominé une grande partie du débat sur la valeur de la planification formelle. La réflexion stratégique est à la fois créative et critique, bien qu'il soit difficile d'accomplir simultanément les deux sortes de réflexions, à cause de la

nécessité de suspendre son jugement critique pour pouvoir penser d'une manière plus créative.

Néanmoins, la méthode scientifique peut s'adapter à la réflexion analytique et créative, de manière séquentielle, grâce à l'utilisation de cycles itératifs de production et d'évaluation d'hypothèses. La production d'hypothèses pose la question créative « Et si...? » La vérification de l'hypothèse suit avec la question critique « Si... alors » et évalue les données pertinentes à l'analyse. Pris globalement et répété de façon longitudinale, ce processus permet à l'organisation de poser différentes hypothèses sans nuire à sa capacité d'examiner des idées et des démarches nouvelles. Il en résulte une organisation qui peut transcender des notions simplistes de cause à effet et entreprendre une acquisition continue du savoir.

Liedtka (1998) précise que « Pris globalement, ces cinq éléments décrivent un adepte de la réflexion stratégique ayant un point de vue étendu et capable de voir l'ensemble ainsi que les liens entre les éléments, tant aux quatre niveaux verticaux de la stratégie qu'au niveau des éléments horizontaux du système de valeur d'une extrémité à l'autre. »

En résumé, Leidtka (1998) affirme ce qui suit :

> L'adepte de la réflexion stratégique demeure toujours ouvert aux possibilités nouvelles, à la fois sur le plan de l'exécution de l'intention définie et de la remise en question de la pertinence continue de cette intention... Les entreprises qui réussissent à intégrer une capacité de réflexion stratégique à l'ensemble de leur organisation auront créé une nouvelle source d'avantages concurrentiels. Leur perspective systémique d'ensemble (holistique) devrait leur permettre de reconcevoir leurs processus en vue d'arriver à une plus grande efficacité et une plus grande efficience. L'accent mis sur l'intention leur permettra d'être mieux déterminés et moins distraits que leurs rivaux. Cette capacité de penser dans le temps améliorera la qualité des décisions qu'elles prennent et accélérera leur mise en oeuvre. La capacité de produire des hypothèses et de les vérifier intégrera la réflexion créative et critique aux processus. L'opportunisme intelligent les rendra plus sensibles aux perspectives locales.

Les effets combinés de ces aspects sont la création d'une capacité de réflexion stratégique qui correspond à ce que Day (1994) appelle les trois vérifications fondamentales d'une capacité stratégique valable :

1. ils créent une valeur supérieure pour les clients
2. ils sont difficiles à imiter par la concurrence
3. ils rendent l'organisation plus adaptable aux changements

Liedtka (1998) affirme que ces éléments distincts, mais interreliés, lorsqu'ils sont pris globalement, mènent à des résultats positifs importants au sein de l'organisation, à condition qu'il existe parallèlement un contexte de planification stratégique qui favorise et facilite la mise en oeuvre des résultats de ce genre de réflexion.

La réflexion stratégique est-elle compatible avec la planification stratégique?

> ***Tout se résume à la capacité de monter et de descendre l'échelle de l'abstraction et d'être en mesure de se faire une image globale tout en voyant les répercussions opérationnelles, qualités qui dénotent des leaders et des stratèges exceptionnels*** (Heracleous, 1998)

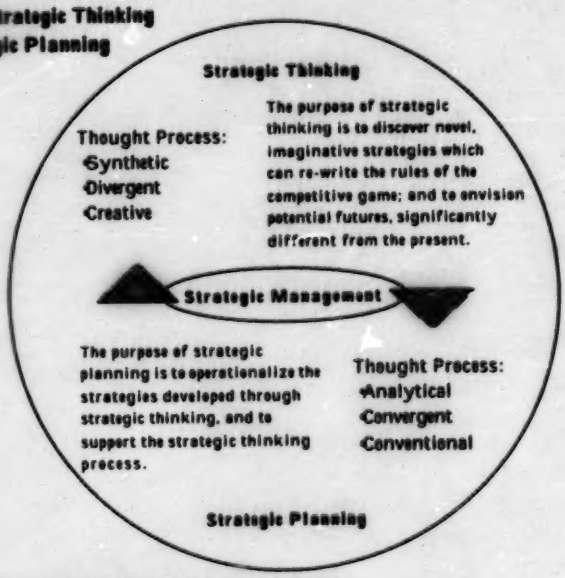
Les notions traditionnelles de planification stratégique ont été fortement critiquées par beaucoup de membres du milieu des affaires. La planification stratégique prend souvent une orientation stratégique déjà convenue et aide les stratèges à décider de la façon dont il faut configuer l'organisation et attribuer les ressources pour réaliser cette orientation. Cela étant, une des critiques les plus fréquentes envers la planification stratégique est le souci exagéré de l'extrapolation du présent et du passé, plutôt que la recherche des moyens de réinventer l'avenir (qu'on appelle aussi « intention stratégique » ou « stratégie en révolution » (Hamel et Prahalad, 1994). Fahey et Prusak (1998) par exemple ont défini cette prédisposition à mettre l'accent sur le passé et le présent plutôt que sur l'avenir comme un des onze péchés capitaux de la gestion du savoir. De plus, en étant exagérément axée vers l'analyse et l'extrapolation plutôt que vers la créativité et l'invention, la planification stratégique tend à créer l'illusion d'une certitude dans un monde où tout n'est qu'incertitude. La planification stratégique est normalement utilisée pour désigner un processus de réflexion analytique, programmé, exécuté dans les limites des paramètres de ce qu'il faut atteindre, mais qui ne remet pas explicitement en question ces paramètres et qui est par conséquent analogue à « l'apprentissage en simple boucle ».

La réflexion stratégique, par contre, s'applique à un processus de pensée divergent, créatif. C'est un mode d'élaboration de stratégie qui est associé à la réinvention de l'avenir, à la création d'un nouvel espace concurrentiel, par opposition à la lutte constante contre la lenteur de la croissance ou des marchés de plus en plus restreints, par exemple. Différence importante par rapport à la planification stratégique : la réflexion stratégique remet en question les paramètres stratégiques eux-mêmes et, ainsi, est analogue à *l'apprentissage en double boucle*. Les éléments de chacune des démarches stratégiques sont résumés à la figure 2. Selon Heracleous (1998) :

> Découvrir et adopter des stratégies nouvelles qui permettent de réinventer les règles de la concurrence, nécessite l'assouplissement ou l'élimination d'une partie tout au moins des stéréotypes et des hypothèses à propos de l'industrie, des recettes de l'industrie, ainsi que des cadres psychologiques dans lesquels ces recettes sont représentées, la configuration d'un certain nombre d'avenirs possibles et la remise en question des hypothèses de fonctionnement existantes dans lesquelles les stratégies actuelles sont établies.

Cette profonde dichotomie fréquemment établie entre les aspects analytiques de l'établissement d'une stratégie (planification stratégique) et ses aspects créatifs (réflexion stratégique) dans la littérature nous donne l'impression que ces deux démarches sont incompatibles. Cependant, pour bon nombre des théoriciens et praticiens éminents, les deux sont nécessaires à tout processus d'établissement de stratégies sensées. Par exemple, dans la mesure où la réflexion à propos de l'avenir peut être importante, il ne fait aucun doute que des processus doivent être mis en place pour permettre aux gestionnaires de faire face aux problèmes stratégiques dans le cadre des crises quotidiennes. Par conséquent, nous ne pouvons tout simplement laisser de côté toute l'attention portée au processus de la formulation des stratégies. Après tout, les stratégies créatives innovatrices découlent de la réflexion stratégique et doivent encore être concrétisées par une pensée convergente et analytique (planification stratégique). En même temps, la planification est essentielle mais ne peut, par elle-même, produire des stratégies uniques qui remettront en question et redéfiniront les limites des industries, à moins que, ce faisant, elle stimule la pensée créative comme le fait l'utilisation de nouveaux scénarios pour l'avenir.

Figure 2: Strategic Thinking and Strategic Planning



Leizos Heracleous: Strategic Thinking or Strategic Planning

Ainsi, le point essentiel, dans le cas qui nous occupe, est que la réflexion stratégique et la

planification stratégique sont toutes deux nécessaires et qu'aucune n'est appropriée sans l'autre, dans un régime d'établissement de stratégies efficaces. Le défi réel consiste à trouver la manière de transformer le processus de planification d'aujourd'hui en un processus qui englobe la réflexion stratégique, plutôt qu'il ne l'entrave.

Selon Heracleous (1998) :

> . . . la réflexion stratégique et la planification stratégique sont interreliées dans un processus dialectique, où toutes deux sont nécessaires à une gestion stratégique efficace, chacune d'entre elles étant par elle-même nécessaire, mais insuffisante. Les outils utilisés à chacun des stades de la gestion stratégique ne sont pas importants en soi, mais comme un moyen d'encourager la réflexion créative et analytique. Idéalement, il faut un processus de pensée dialectique qui permette la divergence et la convergence, la créativité et la capacité de voir les répercussions sur le monde réel, tout en étant capable de synthèse, mais aussi d'analyse.

Leidtka (1998) appuie fermement cette position et utilise un modèle (indiqué à la figure 3) basé sur la perturbation et la création de la capacité de conciliation pour illustrer son point. Selon elle :

> Une vue d'ensemble du processus d'établissement de stratégie permettrait d'intégrer la réflexion stratégique et la programmation stratégique comme des activités connexes, chacune ayant sa valeur de plein droit dans un processus continu de création et de perturbation de la capacité de concilier le présent et l'avenir de l'organisation.

En outre, selon Leidtka (1998), la conciliation est alors à la fois nécessaire et limitative. Elle souligne que les universitaires et les praticiens ont adopté le modèle des sept facteurs (7S) de McKinsey qui concilie stratégie, structure, systèmes, objectifs prioritaires, personnel, compétences et valeurs partagées, parce qu'il est bien connu qu'une intervention organisationnelle efficace et valable est impossible si ces facteurs travaillent à contre-courant. Ironiquement, toutefois, une fois conciliés, ils deviennent un puissant obstacle au changement. Si nous acceptons alors l'avertissement croissant à l'effet que la « seule source durable d'avantage concurrentiel est la capacité d'apprendre plus rapidement que la concurrence », le désir d'acquérir la capacité d'apprendre, de changer de façon continue, de faire preuve de flexibilité et d'opportunisme, vient se heurter de plein fouet à notre désir de concilier les sept facteurs. Le dilemne est que ces facteurs, non conciliés, travaillent en concurrence; une fois conciliés, ils nuisent au changement potentiellement nécessaire.

Par conséquent, selon Liedtka, un cadre adéquatement reconstitué pour l'établissement de stratégies permettrait d'intégrer la possibilité de concrétiser un processus donnant la possibilité d'examiner continuellement la tension entre la création de la capacité de conciliation nécessaire pour soutenir l'efficacité et l'efficience et la perturbation de la capacité de conciliation nécessaire pour favoriser le changement et l'adaptation. La réflexion stratégique, tout au mieux, perturbe la conciliation en créant un écart dans l'esprit des gestionnaires entre la réalité d'aujourd'hui et ce qui serait souhaitable pour l'avenir. Cet écart, à son tour, élargit l'écart qui est le facteur moteur de l'établissement de stratégies du changement. Traduire l'intention stratégique en de nouveaux comportements institutionnels, cependant, nécessite une programmation stratégique (c.-à-d. la conciliation des structures, des systèmes, des processus et des compétences en fonction d'une nouvelle intention, de manière à refermer l'écart que la réflexion stratégique a créé. Une fois refermé, un nouvel écart se produit dans un cycle itératif et continu de réflexion stratégique et de programmation stratégique. Ce point de vue élargi du processus d'établissement des stratégies est illustré à la figure 3.

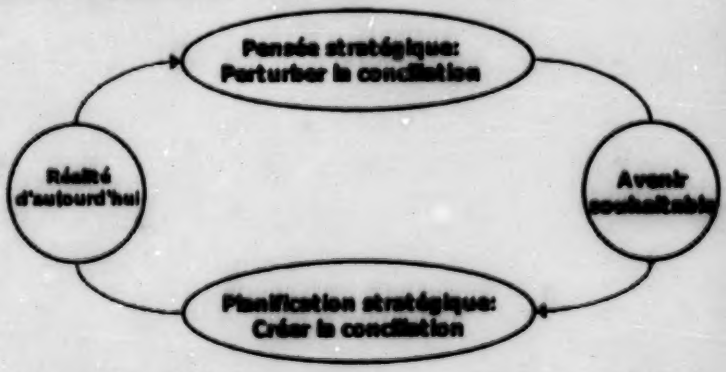
Cette notion est admirablement résumée par Heracleous (1998) :

> Tout se résume à la capacité de monter et de descendre l'échelle de l'abstraction et d'être en mesure de se faire une image globale tout en voyant les répercussions opérationnelles, qualités qui dénotent des leaders et des stratèges exceptionnels.

Conclusion

La réflexion stratégique a acquis une popularité croissante dans la documentation sur la planification organisationnelle. Cependant, le manque d'articulation précise de la nature et des répercussions de cette notion entraîne une confusion considérable. Par exemple, la réflexion stratégique a été présentée comme un ordre assez élevé de planification stratégique, comme une solution de rechange à la planification stratégique et comme une démarche tout à fait incompatible avec la planification stratégique. la délimitation inappropriée des caractéristiques précises de ce concept nuit aussi à sa mise en oeuvre par les praticiens et à son développement par les éducateurs.

Figure 3: Établissement de stratégies et conciliation



De Jeanne M. Liedtka: Linking Strategic Thinking with Strategic Planning

Un examen approfondi des nouvelles études sur le sujet, cependant, montre que la réflexion stratégique, bien définie, n'est pas seulement cruciale pour la survie de l'organisation en cette période de changement rapide et accélérée, mais, mieux encore, peut être adaptée efficacement dans un régime d'établissement de stratégie constructif, afin de soutenir la planification stratégique. Par conséquent, ce qui est proposé en

grande mesure dans le présent document est un cadre dialectique dans lequel la planification stratégique et la réflexion stratégique travailleraient de conserve, plutôt que de façon antagoniste, empêchant la réflexion stratégique de s'épanouir. Deux modèles différents ont été présentés pour illustrer la faisabilité de cette proposition, en vue d'aider à la fois les stratèges et les chercheurs.

References

Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

Day, G. (1994) The capabilities of market-driven organizations, Journal of Marketing, October, pp. 37-52.

Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management, California Management Review , 40, (3), Spring.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategy intent, Harvard Business Review, May-June, 63-76.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. Boston: Harvard School Press.

Hamel, G. (1996). Strategy as revolution, Harvard Business Review, July-August, 69-82.

Hamel, G. in Gibson, Rowan, ed. (1997). Rethinking the future: business, principles, competition, control, leadership, markets and the world. London: Nicholas Brealey Publishing.

Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning, Long Range Planning, 31, (3), 481-487.

Liedtka, J. (1998). Strategic thinking; can it be taught?, Long Range Planning, 31, (1), 120-129.

Liedtka, J. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning, Strategy and Leadership, October, (1), 120-129.

Mintzberg, Henry (1994). Grandeur et décadence de la planification. Paris : Dunod.

Mintzberg, Henry (1999). "Bees, flies, and CEOs; do we have too many bees making strategy and not enough flies?," Across The Board, January.

Moore, James (1993). Predators and prey: a new ecology of competition, Harvard Business Review, May/June, 76.

Neustadt, R., & May, E. (1986). Thinking in time: the uses of history for decision-makers. New York: Free Press, p.251.

Raimond, P. (1996). Two styles of foresight, Long Range Planning, April, pp 208-214.

Senge, P. (1991). La cinquième discipline. Paris : First.

Senge, P. (1992). Mental models, Planning Review, Vol. 44, March - April, pp. 4-10.

Senge, P. (1997). Through the eye of the needle in Gibson, Rowan ed. (1997) Rethinking the future: business, principles, competition, control, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey Publishing, London.

Stacy, R. (1992). Managing the Unknowable, Jossey-Bass, San Francisco.

Wilson, Ian (1994) "Strategic Planning Isn't Dead - It Changed", Long Range Planning, 27 (4).